

# EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO FAKTOR KOMPETENCIJE USLUŽNOG OSOBLJA

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPETENCE FACTOR OF THE SERVICE STAFF

Biljana Rabasović<sup>1</sup>  
Vladimir Krivošejev<sup>2</sup>  
Nikola Stojanović<sup>3</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.365>

**Apstrakt:** *Uslužna industrija ili industrija iskustva, kako je danas nazivamo, kao ključni resurs prepoznaje kvalitetno uslužno osoblje. Emocionalna inteligencija<sup>4</sup> postaje sve važnija snaga ovog kvaliteta, ukoliko kognitivne sposobnosti i stručna znanja posmatramo kao podrazumevajuće. Kako se većina usluga proizvodi i troši u interakciji davaoca i korisnika, neretko, i više korisnika u isto vreme, a uslužno osoblje predstavlja deo same usluge, to i određeni elementi konstrukta EI imaju veći ili manji uticaj na uspeh "momenata istine".*

*Cilj ovog rada jeste da se predstavje najvažniji elementi EI, njihov uticaj na ukupnost kvaliteta kompetencija uslužnog osoblja i, konačno, na kvalitet isporučene usluge.*

*Kvalitet i nivo EI utiču na intrapersonalne i na interpersonalne regulatorne procese pojedinca. Na unutrašnjem planu, zaposleni sa višim stepenom EI svesniji su svojih emocija i faktora koji ih izazivaju, što im omogućava lakše regulisanje negativnih emocija, postizanje višeg nivoa zadovoljstva životom i poslom, manji stepen izgaranja, efikasnije prepoznavanje i borbu sa stresorima. Na spoljašnjem planu, viši novoi varijabli EI povećavaju potencijal kvaliteta interpersonalnih odnosa i preko empatije omogućavaju pojedincu da shvati emocije drugih, a u višim fazama njima i upravlja. Posmatrana zajedno, ova dva aspekta čine nezaobilaznu platformu za razumevanje problema i potreba drugih i osnovni su uslov za pružanje visokokvalitetne usluge prilagođene korisniku, što je imperativ najvećeg broja grana uslužne industrije.*

**Ključne reči:** *uslužno osoblje, kompetencije, emocionalna inteligencija, međuzavisnost emocionalne inteligencije uslužnog osoblja i kvaliteta usluge.*

**Abstract:** *Service industry, or experience industry as we call it nowadays, recognizes high-quality service staff as a critical resource. Emotional intelligence is becoming increasingly important element of such quality, if we take cognitive abilities and particular job-related skills for granted. Since majority of services are being produced and consumed during the interaction between the service provider and the purchaser(s), while the service staff is a part of the service itself, certain elements of emotional intelligence have more or less effect on the „moment of truth“.*

*The goal of this scientific work is to present key elements of emotional intelligence, their effect on the service staff competencies, and ultimately on the quality of provided service. Quality and level of emotional intelligence affects both interpersonal and intrapersonal processes of a person. Internally,*

<sup>1</sup> Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, V. Karadžića 3a, Valjevo, Srbija

<sup>2</sup> Geografski institut SANU „Jovan Cvijić“, Departman za društvenu geografiju i turizam Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, V. Karadžića 3a, Valjevo, Srbija

<sup>3</sup> Visoka poslovna škola strukovnih studija Valjevo, V. Karadžića 3a, Valjevo, Srbija

<sup>4</sup> U daljem tekstu EI.

*employees with higher levels of emotional intelligence are more aware of their own emotions and related factors, enabling them more control over the negative emotions, as well as achieving higher level of both job and self-satisfaction, less burnout possibilities, and more efficient personal stress management. Externally, higher levels of emotional intelligence variables are increasing the quality of one's interpersonal relations, enabling understanding of people's emotions through empathy, and later to even managing them. Observing collectively, these two aspects are making an inevitable pathway for understanding problems and needs of others, and are a foundation for providing a high-quality, user-adjusted services, which is a must for most of the service-related companies.*

**Keywords:** *Service staff, competencies, emotional intelligence, service staff emotional intelligence service quality interrelation.*

---

## 1. UVOD

Opšte je prihvaćeno da kognicija i emocije u sadejstvu oblikuju funkcionisanje ličnosti i regulišu socijalna ponašanja prilagođena kulturnom i vrednosnom sistemu. Popularnost koncepta EI raste sa rastućim zahtevima radnih mesta i okruženja uopšte. Emocijama i EI danas se zanima veliki broj nauka i disciplina: psihologija, neurologija, endokrinologija, medicina, računarske nauke, menadžment i upravljanje ljudskim resursima, marketing i uslužni marketing, komunikologija i brojne druge.

Uslužni sektor bogat je interakcijama i najveći broj usluga proizvodi se i troši u prisustvu davaoaca i korisnika, a ne tako retko, i većeg broja korisnika istovremeno. Za uspeh ovih "momenata istine" potrebno je mnogo znanja, veština i kompetencija, ali ipak on zavisi i od ogromnog broja nekontrolisanih varijabli. Simultanost i heterogenost osobine su usluge koje najdirektnije proističu iz osobina ljudskog rada. Kvalitet usluge određuju mnoge varijable. EI jedan je od važnih prediktora kvaliteta usluge. Uslužni susreti razlikuju se po tri osnovne dimenzije: vremenskom trajanju interakcije, emocionalnom sadržaju i prostornoj blizini pružalaca usluga i korisnika (*Price, Amould i Deibler, 1995*) [9]. Emocionalni sadržaj u korelaciji je sa doživljajem i značajem usluge za korisnika.

## 2. DEFINISANJE I RAZVOJ KONCEPTA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

EI obuhvata sposobnosti zapažanja, procene i ispoljavanja emocija; sposobnost raspoznavanja i generisanja emocija koje olakšavaju kogniciju, sposobnost razumevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost regulisanja emocija sa ciljem unapređenja emocionalnog i intelektualnog razvoja [11].

Istraživanja o emocijama i uticaju EI na mnoge aspekte života i posla danas su toliko brojna, da se može učiniti da je bavljenje emocijama produkt našeg doba. Istina je da ono seže još od stare Grčke i Platonovih pokušaja da objasni prirodu ljudskog znanja i ljudske duše. Čarls Darwin je u svom delu „Izražavanje emocija kod čoveka i životinja - o funkcionalnoj svrsi emocija“, (1872-1965) izneo tvrdnje da su upravo emocije osigurale opstanak i adaptaciju energiziranjem potrebnog ponašanja životinja [15]. Darwin je tvrdio da emocionalni izraz igra vitalnu ulogu u adaptivnom ponašanju, što je u osnovi svih teorija o EI do današnjih dana [16].

U literaturi su do danas sumirana tri ključna pristupa EI [5]: EI je *sposobnost* obrade informacija koje se tiču emocija, kako sopstvenih, tako i tuđih, pa, shodno tome, postoje individ-

ualne razlike u kapacitetu da se emocije opaze, ispravno tumače i da se njima na određeni način upravlja, dakle u osnovi se zasniva na mentalnim sposobnostima; 2) EI je *komponenta ličnosti* koja pospešuje pozitivne organizacione ishode, ali i bihevioralne aspekte i ishode i 3) EI je *kompetencija* satkana od različitih psiholoških konstrukata koji, osim sposobnosti, manje ili više uključuju i neke druge, nekognitivne aspekte. Klasični psiholozi tvrdili su da je ona urođena i da se na nju ne može mnogo uticati, neki savremeni da je rezultat interakcije ličnosti i okruženja, dok *Gardner* u teoriji MI zastupa tvrdnju da je inteligencija kombinacija naslednih potencijala i veština koje se razvijaju kroz različita relevantna iskustva i uticaje okruženja [3].

### 3. VRSTE I KOMPONENTE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Kasnih '70-ih i ranih '80-ih američki psiholog *Howard Gardner* razvija « teoriju višestrukih inteligencija » (*The theory of multiple intelligences*) ukazavši na to da ljudi imaju različite vrste inteligencija, tvrdeći da ne postoji jedna opšta. Inteligenciju je definisao kao sposobnost za rešavanje problema i stvaranje proizvoda koji se cene u jednom ili više kulturnih i vrednosnih sistema [3]. Identifikovao je osam različitih inteligencija: lingvističku, logičko-matematičku, prostornu, muzičku, telesno-kinestetičku, naturalističku, interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju. Posle dve i po decenije bavljenja ovim konceptom ovaj autor danas zastupa dve osnovne tvrdnje: 1) Ljudi ne poseduju jednu inteligenciju, već ceo raspon inteligencija, a inteligencije su ono što definiše ljudska bića kao misaona 2) Ne postoje dve osobe, čak ni blizanci, sa istim profilom intelektualnih snaga i slabosti [3]. Osnovna razlika između njegove i klasičnih teorija inteligencije, pored strukture, je i u prirodi nastanka, jer za razliku od klasičnih psihologa koji je smatraju urođenom, Gardner tvrdi da se ona stiče i usavršava.

Autori *Mayer i Salovey* u dugogodišnjem bavljenju EI dali su možda i najveći doprinos definisanju, modeliranju i instrumentarijumu za procenu EI. Oni su, svojevremeno naučnoj metodologiji, postepeno i sistematično, razvijali modele i instrumentarijum za procenu EI [17]. Njihov model (tzv. «četiri grane») uključuje percepciju, procenu i izražavanje emocija, emocionalnu facilitaciju mišljenja, razumevanje i analizu emocija i, na kraju, reflektivnu regulaciju emocija [10].

Bar-On je definisao EI kao niz ne-kognitivnih sposobnosti, kompetencija i veština koje utiču na kapacitete pojedinca da uspešno upravlja zahtevima i pritiscima okruženja [1]. Struktura Bar-On modela je multifaktorska i on, pored osnovnih sposobnosti EI za obradu emocija (koje su ustanovili Salovey i Maier, 1990) uključuje i nekoliko dispozicija ličnosti koje su bile ranije identifikovane kao determinante efektivnog funkcionisanja. Bar-On model obuhvata petnaest sposobnosti ili veština povezanih sa emocijama. Ove komponente grupisane su u pet klastera: intrapersonalna, interpersonalna, upravljanje stresom, prilagodljivost i opšte raspoloženje. Intrapersonalna komponenta prema Bar-On modelu obuhvata sposobnosti i dispozicije: samosvest, razumevanje sopstvenih snaga i slabosti, izražavanje misli i osećanja na konstruktivan način. Interpersonalna komponenta modela se odnosi na sposobnost pojedinca da razume osećanja i potrebe drugih, uspostavi i ostvari kooperativne, konstruktivne i uzajamno zadovoljavajuće odnose. Prilagodljivost se odnosi na sposobnost efikasnog upravljanja ličnim, društvenim i promenama u okruženju, realno i fleksibilno, suočavajući se sa izazovima, rešavanje problema i donošenje odluka. Upravljanje stresom obuhvata sposobnosti konstruktivnog i efikasnog upravljanja i kontrole emocija kako bi emocije funkcionisale u našu pojedinca. Opšte raspoloženje se odnosi na sposobnost da budemo optimistični i zadovoljni sobom i drugima [1,7].

#### 4. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO FAKTOR KOMPETENCIJE

*Goleman* je, verovatno, najzaslužniji za široku popularizaciju EI kao faktora kompetencije. Prema ovom autoru EI uključuje sposobnosti motivisanja i istrajnost pred pritiscima, kontrolu impulsivnosti i odlaganje zadovoljenja, regulaciju raspoloženja i sprečavanje potištenosti, saosećanje i optimizam. On definiše emocionalnu kompetenciju kao „naučenu sposobnost zasnovanu na EI koja rezultira izvanrednim performansama na poslu“ [4]. Pored toga, *Emmerling & Goleman* (2003) tvrde da *Maier* i *Salovei*-jeva definicija EI predstavlja naš potencijal za ovladavanja specifičnim sposobnostima, dok emocionalne kompetencije predstavljaju stepen do koga je pojedinac savladao određene veštine i sposobnosti“ [6].

*Goleman*-ov početni pristup EI je uključivao sledećih pet komponenti: *Samosvest* (prepoznavanje sopstvenih emocija i njihovih uzročnika); *Samoregulacija* (upravljanje sopstvenim emocijama i očuvanje njihove stabilnosti); *Samomotivacija* (usredsređenost na ciljeve uprkos preprekama, rad zbog vere u uspeh a ne iz straha od neuspeha, odlaganje zadovoljenja i prihvatanje promena radi postizanja ciljeva); *Prepoznavanje emocija drugih* (razumevanje osećanja koja se prenose kroz verbalne i neverbalne poruke, pružanje emocionalne podrške drugima kada je to potrebno i razumevanje veza između emocija i ponašanja drugih); i *Upravljanje odnosima* (sprečavanje afektivnih konflikata sa taktom i diplomatijom) [6].

*Golemanova* konceptualizacija oslanja se ne tzv. “Velikih pet” crta ličnosti ali njegov pristup proširuje ovaj konstrukt tako što uključuje niz specifičnih socijalnih i komunikacionih veština koje počivaju na emocijama.

#### 5. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I KOMPETENCIJE USLUŽNOG OSOBLJA

Kompetencije zaposlenih predstavljaju najvažniju nevidljivu imovinu uslužnog preduzeća. Postoji nekoliko pristupa u definisanju vrsta kompetencija zaposlenih. Jedan od njih kaže da se sve kompetencije dele na kompetencije za otkrivanje značenja (*Meaning Competences*), kompetencije za izgradnju odnosa (*Relation Competences*), kompetencije učenja (*Learning Competences*) i kompetencije za sprovođenje promena (*Change Competences*).

Veći broj modela i koncepata bavi se uzročno-posledičnim vezama između EI, uslužnog osoblja, emocionalnog rada i kvaliteta usluga odnosno zadovoljstva korisnika. Neki od ovih koncepata su: odgovorno organizaciono (OCB) i prosocijalno ponašanje, model tzv. emocionalne zaraze, lanac usluga – profit, sagorevanje (*burnout*), prevladavanje stresa, altruizam i opšta altruistička motivacija (PSM), kooperativnost, LMX- razmena lider-član i brojni drugi.

Emocionalni rad, kao jedna od suštinskih komponenti usluga u svim sektorima uključuje četiri koraka: „čitanje“ afektivnog stanja klijenta, analizu i usklađivanje sopstvenog afektivnog stanja, postizanje i odabir najboljeg afektivnog odgovora prema datoj situaciji i suzbijanje ili izražavanje emocije radi adekvatnog efekta (*Nevman* i sar.) [8].

Visoko „emocionalno inteligentni“ zaposleni ulažu manje napora u regulisanje emocionalnih reakcija, sa manje napora postižu iskrene emocije, imaju manje emocionalno trošenje i sklonost ka „sagorevanju“ pa samim tim i više energije da se bave zahtevima posla.

Odgovorno organizaciono ponašanje – OCB, jeste „individualno diskreciono ponašanje koje nije direktno prepoznato od formalnog sistema nagrađivanja organizacije i koje podstiče efikasno funkcionisanje organizacije“ (Organ, 1988). Na srpski jezik prevedeno je i kao “Organizaciono građansko ponašanje” (Čizmić i Petrović, 2015) [13]. Koncepti bliski ovome jesu prosocijalno organizaciono ponašanje (*Prosocial Organizational Behavior*), ponašanje van okvira radne uloge (*Extra-Role Behavior- ERB*) i kontekstualno radno ponašanje [13]. Svi koncepti i ponašanja podrazumevaju ponašanje van zahtevima definisane uloge, doprinose poboljšanju kvaliteta psiholoških i socijalnih konteksta rada, poboljšanju kvaliteta usluge, zadovoljstva korisnika i, konačno, dobrobiti organizacije. Za sva ova ponašanja brojne studije pronašle su direktnu vezu sa visokim nivoom pojedinih faktora EI.

Dva modela ukazuju da zadovoljstvo poslom posreduje između emocionalnog rada zaposlenog i zadovoljstva klijenta – model *emocionalne zaraze* i *lanac usluga – profit* [18]. Model *emocionalne zaraze* (Hatfield i sar.) sugerše da zadovoljstvo poslom radnika može biti instrumentalni faktor u posredovanju odnosa između emocionalnog rada zaposlenog i zadovoljstva klijenata zbog “emocionalne zaraze”, afektivnog transfera koji se javlja tokom interakcije između zaposlenih i klijenata. Što su zaposleni u uslugama zadovoljniji, oni doživljavaju povećane pozitivne efekte koji se eksplicitno prenose klijentima, što rezultira odgovarajućim promenama u njihovom afektivnom statusu putem “mehanizma zaraze” (Pugh, 2001; Barsade, 2002) [18]. Brojni autori pronalaze distinkciju između uticaja iskrenih i odglumljenih emocija na zadovoljstvo klijenata. Iskrene, duboke i autentične emocije direktno rezultuju većim zadovoljstvom klijenata u većini uslužnih industrija. Međutim, površne i odglumljene emocije nemaju negativan uticaj na korisnika usluga u uslužnim industrijama kratkih i površnih uslužnih susreta sa slabim kontaktima [2], kao što je npr. brza hrana, taksi prevoz i sl. gde klijenti i ne očekuju visoko emocionalno angažovanje osoblja.

Model *lanac usluga – profit* tvrdi da je veza između zadovoljstva poslom i zadovoljstva klijenata zasnovana na kumulativnoj percepciji kvaliteta usluge i vrednosti oblikovane interakcijama zaposlenih i klijenata tokom uslužnog susreta. Zaposleni sa visokim nivoom zadovoljstva poslom imaju snažniju motivacije za rad (*Ponašanja u vezi sa dodatnim naporima*), i pružaju bolji kvalitet usluga i vrednost od onih sa niskim nivoom zadovoljstva poslom, što dovodi do većeg zadovoljstva klijenata, a onda i boljih finansijskih rezultata uslužne firme (Whitman i sar. 2010) [18].

Autori Côté i Miners utvrdili su kako visoka EI može da utiče na poboljšanje kvaliteta izvođenja posla osoblja sa niskom kognitivnom inteligencijom, kada su performanse posla niske. Prvi mehanizam odnosi se na sposobnost identifikovanja i razumevanja emocija drugih pojedinaca (kolega, supervizora, klijenata). Zaposleni koji tačno detektuje emocije kolega može olakšati koordinaciju i saradnju što vodi poboljšanju performansi zadataka (Lav i sar. 2004) [2]. Drugi mehanizam kojim EI može poboljšati radni učinak pojedinaca sa niskom kognitivnom inteligencijom vezan je za regulisanje uticaja emocija na kvalitet društvenih odnosa. Zaposleni koji generišu i pokazuju iskrene emocije izazivaju povoljnije reakcije nego zaposleni koji iskazuju lažne emocije (Grandei, 2003). Ovo osoblje može koristiti svoje sposobnosti da upravlja emocijama i razvija dobre društvene odnose i zauzvrat poboljšati učinak zadataka putem saveta i socijalne podrške (Sparrove i sar. 2001). Dobri međuljudski odnosi takođe podstiču zaposlene da se angažuju u OCB-u u korist kolega. Treći mehanizam kojim EI može poboljšati radni učinak osoblja sa niskom kognitivnom inteligencijom tiče se uticaja emocija na razmišljanje i delovanje, pri čemu viši nivoi EI podstiču ličnu motivaciju i kvalitetnije donošenje odluka [2].

Pravilnom upotrebom strategija za rešavanje emocionalnih izazova mogu se značajno unaprediti sposobnosti zaposlenih za rešavanje korisničkih problema i ublažiti njihov emocionalni napor. Tehnike kontrole emocija koriste se u zavisnosti od emocije o kojoj se radi, a autori Mihaljević i sar. predlažu nekoliko tehnika koje danas organizacije koriste u ove svrhe [12]: upotreba „tampon zone“, učenje „pokaznih“ pravila, programi pomoći zaposlenima, obrazovanje za tehnike rešavanja problema, unapređivanje EI, „deljenje znanja“ uključivanje emocionalnog rada u evaluacionu procenu performansi zaposlenih i dr. (detaljno na: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)).

Sumirajući rezultate velikog broja studija koje su ispitivale korelacije između nivoa EI i performansi posla, uglavnom u uslužnim delatnostima (korišćeni su različiti metodi procene ovih odnosa - objektivni metodi zasnovani na sposobnostima, metode samoprocene i procene kolega i mešoviti modeli) O'Boyle i saradnici su došli do zaključka da je ogromna većina studija pronašla direktnu vezu i jak uticaj faktora elemenata EI na učinke i izvođenje posla [14].

## 6. ZAKLJUČAK

Sa bilo kog aspekta da se posmatra, EI je neodvojiva od kognitivne inteligencije, obe su neodvojive od ličnosti, dopunjavaju se i prepliću, tako da su i jedna i druga prediktori kompetencija i performansi u svim oblastima ljudskog delovanja, a uslužna industrija je bezgraničan poligon njihovog ispoljavanja.

Emocionalni sadržaj sastavni je deo uslužnog susreta i same usluge. Viši nivoi EI uslužnog osoblja vode većem zadovoljstvu, poboljšanoj motivaciji, lakšem savladavanju stresova, podržavaju i poboljšavaju kognitivnu inteligenciju, mogu je nadomestiti, naročito u poslovima koji zahtevaju niže nivoe kognitivne inteligencije, i učiniti performanse ovih poslova dosta višim. EI bitna je, kako za lidere, tako i za zaposlene prve linije, ali i osoblje u pozadini, potrošače i sve učesnike uslužnih interakcija. Opšte je prihvaćeno da se njene veštine mogu učiti i trenirati, tako da je to polje koje pred uslužne organizacije stavlja stalne izazove od regrutovanja i selekcije, preko obuka do stvaranja i negovanja opšte klime kvalitetnih međuljudskih odnosa.

## LITERATURA

- [1] Bar-On, R. (1997) The Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, Inc.
- [2] Côté, S. Miners. C. T. H. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. na: <https://doi.org/10.2189/asqu.51.1.1>
- [3] Davis, K, Christodoulou, J. Seider, S. Gardner, H. The Theory of Multiple Intelligences. (2012) na: <https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf>
- [4] Emmerling, D. Goleman, D. (2003) Emotional Intelligence, Cognitive intelligence and job performance. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. na: [http://www.eiconsortium.org/pdf/EI\\_Issues\\_And\\_Common\\_Misunderstandings.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/EI_Issues_And_Common_Misunderstandings.pdf)
- [5] Erdeji I. (2017) Individualni i organizacioni prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih u sektoru turističkih krstarenja. *Doktorska disertacija*. Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo
- [6] Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*. Bantam Book.

- [7] Karim, J. (2011) *Emotional Intelligence: A Cross-Cultural Psychometric Analysis*. Doctoral dissertation. Universite de Paul Cezanne, Aix-Marseille III, Institut D'Administration des Enterprises
- [8] Levitas, Z. Vigoda-Gadot, E. (2017) Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*. John Wiley & Sons Ltd 2017;95:759–775
- [9] Mattila, A. S., & Enz, C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. (Electronic version). Retrieved 1.03.2019. from Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/618>
- [10] Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- [11] Mayer, J. D. Salovey, P. (1997) What is emotional intelligence. In Salovey, P. Sluyter, D, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (2010): 3-31.
- [12] Mihaljević, A. Rafajac, O. Poljac, K. Upravljanje emocijama u uslužnim djelatnostima *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 4 (2016), No. 1, pp. 59-78
- [13] Mirković, B. (2016) *Socio-psihološki činioci odgovornog organizacionog ponašanja. Doktorska disertacija*. Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet.
- [14] O'Boyle JR., E. Humprey, R.H. Pollack, J.M. Hawver, T.H Story, P.A. The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis *Journal of Organizational Behavior* Vol. 32, No. 5 (JULY 2011), pp. 788-818
- [15] Salovey, P., Bedell, B.T., Detweiler, J.B., & Mayer, J.D. (2000). *Current directions in emotional intelligence research*. In M. Lewis & J.M. Haviland-Jones (eds.): *Handbook of emotions* (2nd edition, pp. 504-520). New York: Guilford.
- [16] [shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/13564/8/08\\_chapter%201.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/13564/8/08_chapter%201.pdf)
- [17] Takšić, V. Mohori, T. Munjas. Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost sa pozitivnom psihologijom. *Društvo istraživača Zagreb*. god. 15 (2006), BR. 4-5 (84-85), str. 729-752
- [18] Won, M.H., Tae, W.M, Yeon, S.Y. Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing* Volume: 29 Issue: 1, pp.71-80

